

经营自我小丛书

〔美〕书卷出版公司 编

Leadership Skills

你有领导能力吗？

冯 燕/译



商务印书馆

领导与团队合作

Leadership Skills

你有领导能力吗？

高 思 博



清华大学出版社

经营自我小丛书

〔美〕书卷出版公司 编

你有领导能力吗？

冯 燕/译



商务印书馆

2006年·北京

图书在版编目(CIP)数据

你有领导能力吗? [美]书卷出版公司编;冯燕译.
北京:商务印书馆,2006
(经营自我小丛书)
ISBN 7-100-04848-6

I. 你… II. ①美… ②冯… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 079929 号

Career Skills Library: Leadership Skills, Second Edition by Facts On File, Inc. © 2004

此书经北京版权代理有限公司代理,由 Facts On File 授权。

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

经营自我小丛书
Nǐ Yǒu Lǐngdǎo Nénglì Ma
你有领导能力吗?
〔美〕书卷出版公司 编
冯燕 译

商 务 印 书 馆 出 版
(北京王府井大街 36 号 邮政编码 100710)
商 务 印 书 馆 发 行
北 京 民 族 印 刷 厂 印 刷
ISBN 7-100-04848-6/G·720

2006 年 1 月第 1 版 开本 880 × 1230 1/32
2006 年 1 月北京第 1 次印刷 印张 3 1/8
印数 5 000 册

定价: 10.00 元

经营自我 创造未来

我们都拥有才智，我们也都拥有未来。因为年龄不大，因为没有社会经验，也还可能因为其他原因，我们暂时还没有充分认识自己的才智，不知道自己的未来是什么样子。不过，不要紧，在学习和生活中，我们的才智会逐渐显露出来，令人憧憬的未来会逐渐向我们招手。然而，如何认识、掌握和发挥才智，为自己创造理想的未来，则是我们——每一个青少年，应该主动关注的事情。

发挥才智是一个走向未来的过程，这个过程可能要靠一生的努力去完成。然而有一些人生的基本准则，待人处世的基本做法，却是应该在青少年时期就要了解和掌握的。比如，将来应该怎样做好上级布置的工作？怎样在学习、工作和生活中尊重同学、同事和朋友？怎样应对遇到的突发事件？怎样认识自己的能力？怎样发挥自己在集体和社会中的作用？凡此等等。想解答这些问题，就得学习一些人生的基本道理，掌握一些待人处世的基本技能。这也是一种学习——学习一种经营——不是在经营商品和企业，而是“经营自我”。人生的许多道理是通过具体的事情去体现的，解决人生遇到的问题，也是靠悉心经营去实现的。我们翻译出版的“经营自我”这套小书，涉及

“道德礼仪”、“交流技巧”、“管理技巧”、“解决问题”、“领导艺术”和“团队工作”等话题。目的就是帮助青少年朋友解答以上的问题。其实，这些问题我们在家庭、学校里也能有所接触，但往往是无意识的。这套小书无非是想提醒青少年朋友，从现在开始有意识地认识自己的才智，掌握发挥才智的技巧，形成应对社会的能力，自信、坚定、沉稳、坚实地走向未来。

商务印书馆编辑部

2005年6月

目 录

序言	1
1. 领导能力——领导能力是什么 以及为什么重要	4
2. 与他人合作	23
3. 组织项目	42
4. 完成项目	62
5. 学会领导	75



说到领导人,我们也许会想起诸如亚伯拉罕·林肯、苏珊·安东尼和马丁·路德·金这样的人。如果你仔细想想这些人的历史重要性和深远影响,你也许会觉得领导能力就像一个高尚而遥远的目标。但跟我们所有的人一样,这些人开始的时候也是学生、工人和市民,怀着如何在更大程度上改善日常生活这样的理想。他们孜孜不倦,经验的增长让他们不断完善自己的想法,与他人进行交流,寻求别人的看法和反馈,不断寻找最好的办法实现群体的目标。所以,不管年龄大小,经验多少,我们都有在学校、社区和工作中当领导的潜能。领导者对于组织的每一层都极为重要,及早培养领导技能是铺就成功之路的绝好办法。

许多人不想当领导,毕竟领导一职有着很多责任和风险,而其他团队成员不必担心这些。所以有的人更乐得出谋划策。然而,今天的世界上,团队合作是完成项目和任务所必需的,没有领导者的团队在实现目标的过程中往往效率不高。领导者帮助团队成员全力投入目标,并做出选择让团队朝着目标前进,没有这些,一个团队难以前行。



马丁·路德·金是一位充满感召力的领导人和民权活动家。然而,并不只是政界才有领导者,商业和社会的所有领域都需要领导者。



在学校和课外活动中，你也许能躲开领导责任：通常其他人会站出来担任领导角色。但是工作中并不总是由你做决定。如果给你分派了一个项目，你很可能需要依赖他人的帮助和支持。这些人实际上就是你的团队。要想从他们的努力中获得最多，你需要进行很好的领导。

领导者通过树立良好的榜样激励他人。领导者的上进和坚持不懈鞭策着其他人。领导者竭力做到最好——不是去和他人比。事实上，领导者的工作是帮助大家为实现一个共同的目标做出最大贡献。



领导者的工作是帮助他人实现一个共同的目标做出最大贡献。



领导者与他人互相信任才能调动积极性。领导者信任自己团队成员的能力，相信他们愿意追求同一个目标。同时团队成员必须信任领导的能力，相信领导愿意提供所需的支持。这种互相信任是建设团队必不可少的，这样的团队才能成功地达到自己的目标。

今天的工作中，完成工作任务需要培养领导技能和建设团队。虽然有的领导素质是天生的，但优秀的领导能力所必需的许多技能是可以学的。这本书中我们将讨论与他人打交道的方法，以期帮助你领导他人并取得成功，包括：

- 调动他人的积极性
- 提出和接受批评

- 组织项目
- 分派任务
- 监控团队进展
- 在工作中学习领导技能

领导他人，即激励他人追寻你的构想/领导/梦想。企业中这意味着团结众人，齐心协力——这会让企业腾飞。

——斯蒂佛·罗宾斯，励志演讲者，企业家

这本书涵盖以下关于领导能力的话题：

- 领导者的基本特征
- 与他人进行团队合作时领导能力的重要性
- 提出和接受批评
- 帮助领导者分派工作任务以及保持团队目标一致的组织工作
- 通过有效的领导和团队建设完成项目
- 如何培养领导素质

领导能力

——领导能力是什么 以及为什么重要

“彼得，我要你准备一份报告，公司要给未来的一位新客户提供服务，”彼得的老板说，“一年以来我们一直在争取他们的业务。你的电脑图表技术很不错，所以把报告做得好看些。”

虽然彼得4个月前才开始工作，但他希望一旦有机会能当上助理经理。他很高兴自己去年夏天上了一门电脑设计的课程。他学的这些技术也许能帮他得到晋升，他一直在等着提拔。

到目前为止，彼得工作上的努力还没有得到上司的赏识，这让他很失望。彼得总是很早去上班，待到很晚，通常午饭时也不休息。他很自豪，因为他通常都能比规定的时间提前很多完成任务。他看不起同事，他们似乎满足于用完所有的规定时间才能完成任务。他不在乎再也没有一个同事跟他打招呼，但他很在乎管理层似乎没人注意到他的勤奋工作。这份新的客户报告也许最终会让他们注意到他。彼得知道要完成这份报告需要同事们的帮助。幸运的是，他能让他们把各自

的项目放到一边，为他提供做这份报告他所需要的东西。当有一位员工似乎故意慢腾腾地找一份彼得需要的文件时，彼得直接提醒这个人，老板让自己负责此事。

彼得做好报告的每个部分后也会立刻催促部门秘书录入。因他总是及早完成每个项目，对此他很自豪，他告诉员工们3天内要准备好报告，而实际的最后期限是下周。“我是惟一在乎的人。”他想，因为同事们抱怨一连两个晚上加夜班。

彼得很高兴老板似乎终于意识到了他工作多么努力。他发现老板越来越关注他时，他自个儿乐了。彼得是个完美主义者，自然不管怎样他都要检查再检查每个细节；让他的老板看见他的实际行动只不过是应得到的奖励。报告结束后，彼得知道他的工作干的很漂亮。“这下妥了。”他想。后来他的老板说这份报告“详尽，符合要求”。彼得失望了。他原本期待更高的赞扬。几个星期后他的6个月的评估也让他失望了。上司在“领导能力”和“升职潜能”这几项中给他的评价很低。

“我费这么大的劲还不够，”他想，“我比多数的经理都聪明，而且我工作更努力。要怎样才能让他们相信？”

领导素质

虽然领导有不同风格，所有有效率的领导人都具有某些共同的品质。这些品质可以培养，经过一段时间能得以提高。

调动

 杰出的领导人知道如何与人竞争，而又不致孤立自己。

领导者必须胜任工作，但是单有能力是不够的。真正的领导需要胆识，需要考虑非同寻常的处理问题的方法，而不仅仅是“尝试，然后找出正确的方法”。领导者自信，没有必要贬低别人让自己感觉良好。他们愿为自己的观点辩护，并与别人辩论。这种脑力上的竞争是优秀领导者的特点。在《为非规划者规划》一书中戴瑞·埃利斯和小彼得·比卡把这一特点称为“富有建设性的竞争”。他们也指出杰出的领导人知道如何与人竞争，而又不致孤立自己。

尊重他人

既要竞争又要尊重他人，这对于年轻的雇员来说也许很困难，因为他们认为提升的途径就是超过自己的同事。但是同事和上司都不喜欢只顾自己的领导者。一个名为“催化剂”的美国全



领导者需要书本知识和待人处世的知识。

国性机构的工作人员建议,开始新的工作时保持低调。

首先,领导他人需要与他在各种情况下相处的能力。例如,如果你是班长,你认为自己很了不起,那你不会取得多大成绩。你瞧不起同学,他们是不会主动帮你布置舞会的。同样的道理,如果你是助理经理,你忽略了同事,那等到你需要别人的合作的时候你不能总是得到想要的结果。

领导者应该做到

成为团队的一员

善于理解他人的感受

富有创造性

自信

爱人

懂得为人处世

有条理

值得信任

成为沟通者

礼貌

在《员工为何不做他们该做的以及如何应对》一书中,费丁南德·福尼斯提醒经理们对待员工应

使用普通的礼貌用语，比如“请”，“谢谢”，开会迟到应道歉，别人说话时不要打断。商业和行业的其他领导者推荐一条准则：想让别人怎么对你，你就该怎样对别人。

工作场所仍然是人们交往的主要场所。我们一生都在使用的社交技巧在企业中也很重要。福尼斯告诉领导者们，说话时看着大家的脸，应避免嘲讽的言论，和控制情感的爆发。嘲讽和发脾气在社交场合中都是不能接受的，工作场合就更不能接受了。担任监管者的职务并没有给你无礼的权利。

善于理解他人的感受

礼貌和友善都是重要的品质，但不是优秀领导者惟一的品质，好的领导者还必须理解他人的情感和需求。这些需求并不总能表达清楚。有时候人们甚至都不知道自己想要什么或需要什么。能干的领导者能够“读懂”身边的人，并相应的调整自己的行为。

阿丽萨，大学学生，当地的一个非赢利机构的兼职办公室经理，她说她的工作最难的部分是搞懂她的同事。“如果爱丽拖拖拉拉完不成任务，这意味着她可能觉得没有这个能力。也许我应该给她更多的帮助。如果杰瑞忘了我让他干的事情，